Al-Shihab Journal for Humanities
Volume (01), Issue (01), (March, 2026)
ISSN: 5799-2518

مجلة الشهاب للعلوم الانسانية
المجلد (01) العدد 1 مارس 2026
ردمد: 2518-5799

إدارة المعرفة
متطلبات التطبيق والتحديات

سيد إبراهيم الدسوقي صابر عمرو ابوخريص التائب
المعهد العالي لتقنيات علوم البحار زوارة
Sayedtaha1968@gmail.com

تاريخ الاستلام:2026/02/10 –تاريخ المراجعة:2026/03/11– تاريخ القبول: 2026/03/15– تاريخ للنشر 2026 /03/28

الملخص:

تدور إشكالية هذه الدراسة الموجزة للتعرض لمتطلبات التطبيق وللتحديات التي تواجه إدارة المعرفة، وذلك أثناء ممارسة الإدارة العامة لوظائفها ومدى فهم العاملين بهذه المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة أو منظمات إدارة الاعمال لهذه الإدارة المعرفية، ومع التطور السريع لإدارة المعرفة كان من الواجب علينا الإشارة بوضوح لمثل هذه التحديات التي قد تؤدي إلى فشل إدارة المعرفة وممارستها داخل هذه المنظمات، ولهذا البحث أهمية خاصة بالنسبة تتعلق بمدى التزام المؤسسات العامة والخاصة(منظمات إدارة الاعمال) بهذه الإدارة من أجل إنجاح العمل، وسرعة البت فيها اتخاذ القرارات، ونهدف من هذا البحث الوقوف على الاخطار التي تترتب على عدم استخدام إدارة المعرفة بطريقة مثلى، ومعرفة عوامل النجاح والفشل التي تؤثر عليها وكيفية التغلب عليه، وفي نهاية البحث توصلنا إلى عدد من النتائج نشير إليها في نهاية هذه الدراسة الموجزة، ونذكر منها أنه ظهر من أثناء مراجعة الدراسات السابقة والبحوث التي أجريت أن عدم العلم بإدارة المعرفة يترتب عليها الكثير من المشكلات البطء في انتاج العمل وكذلك الخطأ في أصدرا بعض القرارات من قبل المديرين الذين ليس لديهم أي معلومات عن تأثير هذه الإدارة داخل مؤسسته، ومن التوصيات أبصاً وجوب تدريب العاملين بهذه المؤسسات على إدارة المعرفة من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء المستقبلية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة– المدير – المؤسسات– – إدارة الاعمال. التحديات– الفشل– النجاح.

Abstract:

The problem of this brief study revolves around addressing the requirements of application and the challenges facing knowledge management.in the performance of public administration functions and the extent to which employees in these institutions, whether public or business organizations, understand this knowledge management. With the rapid development of knowledge management, it was necessary for us to clearly point out such challenges that may lead to the failure of knowledge management and its practice within these organizations. This research is particularly important in relation to the extent to which public and private institutions (business organizations) adhere to this management in order to ensure the success of work and the speed of decision-making. The aim of this research is to identify the dangers that result from not using knowledge management in an optimal manner, and to identify the factors of success and failure that affect it and how to overcome them. At the end of the research, we reached a number of results that we refer to at the end of this brief study. We mention among them that it appeared during the review of previous studies and research that was conducted that the lack of knowledge of knowledge management results in many problems, slow work production, as well as errors in issuing some decisions by managers who do not have any information about the impact of this management within their organization.

Among the recommendations, the most important is the necessity of training employees in these institutions on knowledge management in order to avoid falling into future mistakes.
Key words: Knowledge Management - Manager - Institutions - Business Administration. Challenges - Failure - Success.

المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الإدارات التي يجب الاهتمام بها داخل المؤسسات سواء كانت عامة– الحكومية– أو خاصة– منظمات إدارة الاعمال–، ونحن نتناول موضوع شائك أجريت فيه العديد من الدراسات التي أظهرت بعض الأمور التي كانت في وقتها تعتبر من عوامل نجاح [أو فشل هذه الإدارة، فالعلم كما هو معلوم متجدد ونقصد بالعلم هنا المعرفة، فالمعرفة دائما في تطور مستمر، وكل عصر من العصور تظهر معارف تستحق الاهتمام والدراسة، ولكننا وجدنا ونحن نرى أمامنا الكثير من التحديات التي قد يكون المدير لهذه المؤسسات غير عالم بما يدور حوله في عالم التقنيات الحديثة أن ذلك يساعده على انجاز أعماله بسرعة فائقة، وهو ليس على علم بها فيؤدي ذلك إلى الوقوع في الأخطاء التي قد تؤدي بدورها في فشل هذه المؤسسات، فمن الواجب في هذه الأيام أن يكون المدير ممن لديه علم بإدارة المعرفة، حتى يستطيع مسايرة العصر، ومن الواجب ايضاً تدريب كافة العاملين بهذه المؤسسات على هذه المعرفة، وضرورة بيان التحديات التي قد تواجههم أثناء ممارسة إدارة المعرفة وكيفية التغلب عليها، وهذا ما نراه في ثنايا هذه الدراسة الموجزة.

الإشكالية:

تدور إشكالية هذا البحث حول بيان التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الحكومية وكذلك داخل منظمات إدارة الاعمال، وهل يكون رجال الإدارة هم أحد الأسباب الرئيسية في وجود مثل هذه التحديات أم لا؟ وهذا نجيب عليه داخل ثنايا هذا البحث.

الأهمية:

ولبحث مفهوم إدارة المعرفة أهمية في:

1–تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

2–زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

3–تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

4–تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

5–تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

6–تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

الأهداف:

نهدف من هذا البحث التعرف على:

1–ماهية مفهوم إدارة المعرفة من حيث نشأتها وتطورها.

2–أهميتها ومدى الفائدة المرجوة من تطبيقها.

3–التعرف على التحديات التي تواجه تطبيقها.

4–معرفة الأسباب الحقيقة في عدم تطبيقها بشكل كامل في بعض المؤسسات.

منهجية البحث:

يعتمد البحث بشكل أساسي في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل النظريات والفروض التي سبق دراستها والوقوف على ما يصلح منها من أجل استفادة الادارات منها.

خطة البحث: تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

المحور الاول – النشأة والتطور والمراحل.

المحور الثاني: ماهية مفهوم إدارة المعرفة.

المحور الثالث: عوامل الفشل والنجاح.

المحور الرابع: التحديات.

الخاتمة(النتائج-التوصيات)

المراجع:

ويتم تناولها وفق الترتيب السابق بيانها وذلك في التالي:

المحور الاول – النشأة والتطور ومراحلها:

أ-النشأة والتطور:

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكريا بمراحل عدة، وسنتناول الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الآفاق المستقبلية. من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات. إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديداً بعد ان تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة) (Knowledge– Management هو ((Don Marchand

في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات(Koenig,199.27)

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (Tourban,etal ،2001:341). وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett) (Packard الأمريكية في عام (1985)، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing), (knowledge for the computer dealer channelوالتي أطلق عليها شبكة أخبار & Davenport). (Hansen.1997:5)(HP) لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن(وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم يتجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وبدأ بمكافأتها (Mullin,2000:29) ومن وجهة نظر(Stromguist & Sameff, 2000:326)

فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (1997)، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا

حتى داخل المنظمات المعرفية. وأشار (Turban, etal ، 2001338) إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الانفاق عليها، ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولا، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة ثانيا، وأن التقديرات تشير إلى أن المنظمات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة وستكون سنة (2005) هدفا للتسجيل في سوق الأوراق المالية (Wick 2000:522) . ومما ورد سابقا نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينيات وإلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا إن البدايات الحقيقية الإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي تسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة (standia) للتأمين، ولمختبرات "بكمان"، ومصرف " اميرال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيمياويات، وإن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة القياس نناتج تطبيقها.(صلاح الكبيسي، 2005، 32)

ب-مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

ا-اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي(هدي حمودة: 2005، 136).

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها(**Marquardi, Michael**;1996, p 134 and Burton – Jones, , 1999 , P.11).

ب- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها (Marquardi, Michael.p. 136):

* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.

* قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرقة فعالة.

* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

* جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج-نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية(139-138. Marquardi, Michael.). وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الالكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، Newsgroup أو Bulletin Board وهى كلها تؤدى إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة(Liebowitz, Jay,2000,45).

د-تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفى أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم)(صلاح الدين الكبيسي: 2005، 83).

المحور الثاني – مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أمورا مختلفة، ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا لها، ويعود ذلك إلى سببين: الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها، والعمليات التي يغطيها.

حاول بعض الباحثين التأطير لمفهوم إدارة المعرفة تبعا لاتجاهات التركيز، وقد تشتت المفاهيم، فهنالك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس والبعض تناول مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم الإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويرا للمعلومات وإدارة الوثائق. إن الاختلاف في تطوير مفهوم إدارة المعرفة يبدو أوضح إذا ما تناولته المنظمات الصناعية أو الخدمية والاستشارية وعلى وجه الخصوص الصناعية التي تنظر إلى المعرفة على أنها وسيلة للوصول إلى الغاية، أما المنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة فتنظر إلى المعرفة على أنها الغاية والمنتج النهائي الذي تتاجر به،

المحور الثاني: ماهية إدارة المعرفة:

1. **مفهوم إدارة المعرفة:** إن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين.

حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة.(ياسر الصاوي: 2007، 19.)

كما تعرف أيضا إدارة المعرفة على أنها تعتني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي . (إبراهيم الخلوف الملكاوي:2007، 79).

ولأجل توضــيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصــور إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحاً مرادفاً أو بديلاً لمصطلح إدارة المعلومات، فقد أدى عدم التمييز بين المصطلحين إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم إدارة المعلومات، ولكن رغم التشـــابه الكبير بين المصـــطلحين، إلا أنهما ليســـا وجهين لعملة واحدة.

فإدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير امن البيانات والمعلومات Information Security وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة. (Holsapple, C. and M. Singh:2001,pp.78-98)

2. **أهمية إدارة المعرفة** : يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية(Dueck, G:2001,pp 885-888):

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

توفر الفرصـــة للحصـــول على الميزة التنافســية الدائمة للمنظمات، عبر مســاهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

3. **أهداف إدارة المعرفة** : إن ممارســـات إدارة المعرفة تتضـــمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي (Grover, V, and Davenport,2001.pp 5-21) :

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشـــر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.

- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

المحور الثالث: متطلبات التطبيق:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1- الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة(Liebowitz, Jay 1999. p.45).

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها ، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web ، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة.

وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى. ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

المحور الرابع- تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة، وقد أشار (McDermott، 1998:12) إلى أربع تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:

التحدي التقني: المتمثل في تصميم الانظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الافراد على التفكير معا.

التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.

تحدي الإدارة: يتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

التحدي الشخصي يتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وتتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط التالية: (Rastogi ، 2000-43-44):

1- تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.

2- تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه.

3- تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

4- جعل المعرفة مفيدة أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.

5- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.

6- تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.

7- تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.

8-تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.

9-لقدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.

10-تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

- تحديد المسئول عن إدارة المعرفة

تعد الإجابة عن التساؤل عمن تقع عليه مسئولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة ، هل هي مسئولية المديرين التنفيذيين، أم هي مسئولية الإدارة العليا أم مسئولية مدير إدارة المعرفة وحده. المعلوم أن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المنظمة، وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، إنما هي فلسفة وعمليات وثقافة ونشاط واستراتيجيات شاملة، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام، أو الإدارة العليا للمنظمة – متفردة

ايجاد بيئة تنظيمية تسمح بتهيئة المعرفة وخزنها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كلا من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخصص منها أقسام الموارد البشرية الاستراتيجية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات، التسويق)، فضلا عن مدير إدارة المعرفة – كقسم مستحدث – وبعمل جمعي معا هم القادرون على خلق وإدامة هذه البيئة المواتية لنجاح برنامج إدارة المعرفة، سواء كان هذا البرنامج يستهدف مجالات استراتيجية – أي منظمة ككل – أم يركز على قسم معين فيها، أو حتى تستهدف وحدة عمل أو نشاط محددة. أما مدير إدارة المعرفة الرئيس – إن وجد في المنظمة – فهو دور المشرف على البرنامج، بالإضافة إلى مسئولياته المباشرة فيه.

- دور مدير إدارة المعرفة:

يقع على عاتق مدير إدارة المعرفة الرئيس معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، وهو مسؤول عن تهيئة البنية التحتية المناسبة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقيا، لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة يقع خارج سلطة مدير إدارة المعرفة. وقد حدد (Rastogi 2000:42) دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي تؤدي بها إلى الأصعدة التالية:

1 – المستوى: يكون دوره هنا هو مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند مستويات التفاعل للأفراد والفرق والجماعات الممارسة والمنظمة ككل والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة.

–2– العملية تكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل منظمة.

–3– تطوير القابليات: يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة، وابتكار الجديد منها. وكذلك ابتكار القابليات المصممة؛ لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة، وهذه الكفاءات والقابليات هي مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة، مثل تطوير منتوج جديد، أو استيعاب تكنولوجيا جديدة تكون قابلة للمحاكاة، بما في ذلك تطوير القابليات وإعادة التصميم الجذري لعمليات جوهرية الأعمال.

4– التكنولوجيا: تكون دوره هو تقييم التكنولوجيا المناسبة للمنظمة والفرص التي قد تبتكرها، وليس في تقرير متى يتم تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.

5– تطوير رأس المال البشري: في هذا السياق، يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة ومبادراتها وتطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي والصفي، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة.

6– النتائج: تجديد في التصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء لقياس نشاط وفعالية إدارة المعرفة، ويمكن أن تتضمن هذه المصفوفات الإبداع في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات تحسين وفعالية الاختراع وفوائد الملكية الفكرية. هذه الأبعاد التي تمثل أدوار مدير إدارة المعرفة تشمل بشكل تكاملي ومتكامل مع بعضها البعض.

دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة .أما نظريات سلوك القائدBehavioral Theories ،فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة(المرسى وإدريس: 2005، ص 551).

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد(Robbins, Stephen :2000.p131.).

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقونCoordinator أو مسهلونFacilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر (علاء أحمد: 2005، 68).

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة(Hall. Brian: 2001,pp. 19-32).

الخاتمة:

لقد تبين مما سبق أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال والمؤسسات العامة، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة، وفي ضوء ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، ومن أهم أشكال تصنيف المعرفة نجد المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

2. إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.

3-ادارة المعرفة مهمة في المؤسسات العامة والخاصة.

4-تركز إدارة المعرفة على العنصر البشري لكونه هو من أهم العناصر بهذه المؤسسات.

5-هناك تحديات كثيرة داخل منظمات ادارة الاعمال وكذلك المؤسسات الحكومية.

التوصيات:

وبعد ذكر النتائج السابق تناولها توصلنا إلى عدة توصيات نجملها في التالي:

1-على الادارة الاهتمام بالعاملين من أجل مسايرة المؤسسات العامة والخاصة لركب التطور في مجال التكنولوجيا.

2-على القيادة الادارية في هذه المؤسسات اختيار الأفراد المؤهلين وذوي الخبرات من أجل العمل بادارة المعرفة.

3-إقامة دورات تدريبية للعاملين بهذه المؤسسات سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة وذلك للرفع من مكانتهم الفكرية.

4-الاهتمام بالجانب التقني للعاملين بهذه المؤسسات وكذلك توفير الأجهزة اللازمة لاستخدامها.

5-العمل على تذليل العوائق والتحديات التي تواجه تطبيقها.

المراجع:

أول العربي:

-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم، ط 1 ؛ الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.

علاء أحمد ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2005 .

-راشد محمد عبد الجليل ، سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها والمستقبل المتوقع لها في البيئة المصرية : دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية ، مجلة البحوث التجارية ، السنة الرابعة عشر ، العدد الأول ، يناير 1999.

– صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005.

-ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،)ط 1؛القاهرة :دار السحاب للنشر ،2007 (، ص 19.-- المرسى وإدريس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

-Burton – Jones, Alan Knowledge Capitalism : Business, Work & learning in the new Economy, Oxford University press, 1999.

-Bhatt, Genesh. “ Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people “ Journal of Knowledge Management, Volume 5- Number 1. 2001 .

-Davenport, T. H. (1997), "Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment", Oxford University Press, NY.

-Hall. Brian. Values development and learning organizations journal of Knowledge Management, http: //www.emerald-library.com/ft, volume 5, no. 1, 2001.

-Holsapple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, (Arlington: Schema Press, 2001).

-Dueck, G.,Views of Knowledge are Human Views, IBM Systems Journal, vol. 40, no. 4, 2001.

-Koenig Michael E. D. (1999), "Education for Knowledge Management Information Service & USE, Vol.19, Issue. 1.

- Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001

- Liebowitz, Jay. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C. : CRC Press,2000.

-Marquardi, Michael. Building the Learning Organization, New York : McGraw Hill, 1996.

-McDermott, Richard, (1998), "Knowing is a Human Act: Hov is Information Technology Inspired, But Cannot Deliver", Knowledge Management Revised, Sep. 27

-Montana, J. C. (2000), "The Legal System and Knowled Management" Information Management Journal, Vol. 3, Issue.

-Mullin, R. (2000), "Knowledge Management", Chemical Weekly, Vol. 162, Issue. 3

- Robbins, Stephen (2000), Essentials of Organization Behavior, New Jersey : prentice Hall,2000.
-Rastogi, P.N. (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital-The New Virtuous Reality of Competitiveness", Human System Management, 19.
-Stromoguist, N. & Samoff, J., (2000), "Knowledge Management Systems: On the Promise and Actual Forms of Information Technology", Journal Comparative Education, Vol. 30, Issue 3.
-Turban E. & Kelly R., R, Jr. and Potter, R. E. (2001), "Introduction to Information Technology", John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
-Wick, Corey (2000), "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators", Technical Communication. November, Vol. 47, Issue. 4.